



INCUBATEURS ET ACCÉLÉRATEURS QUÉBÉCOIS

Définition, pertinence, légitimité, opportunités et enjeux

Novembre 2017

Les vingt dernières années ont vu le nombre d'incubateurs d'entreprises dans le monde entier se multiplier par trois fois et demie. Si ces organisations qui accompagnent les entrepreneurs en démarrage d'une nouvelle entreprise dépassent les 7 000 programmes sur ce territoire, c'est parce que stimuler l'entrepreneuriat fait partie des rôles que se sont donnés les gouvernements. En ce sens, le développement de **l'entrepreneuriat a toujours été le moteur de la prospérité d'une société** et les petites et moyennes entreprises naissantes sont au cœur de cette prospérité.

Au Québec, 90 % des entreprises comptent moins de 20 employés et 98 % en comptent moins de 100. Fait alarmant : à peine la moitié des entreprises québécoises de plus de cinq employés arrivent à dépasser les cinq ans d'opération et un peu plus que le tiers sont en activité après neuf ans. Par conséquent, la mise en place de conditions favorables à la création et au maintien d'entreprises prospères, créatrices d'emplois et de développement durable est une priorité pour plusieurs nations. L'incubation et l'accélération d'entreprises en démarrage sont devenues un véhicule incontournable à la mise en place de ces conditions. Les entrepreneurs recherchent ces véhicules et, de ce fait, **les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises au Québec sont devenus une partie prenante incontournable au développement économique d'une région.**

Toutefois, si l'essor important de ce véhicule d'accompagnement des entrepreneurs fait peu de doute, ses caractéristiques et son positionnement dans l'écosystème entrepreneurial sont moins bien compris. De cette incompréhension, **l'inclusion de cet acteur dans les efforts publics de relance entrepreneuriale et le soutien accordé à ces véhicules sont déficients.** Par conséquent, depuis un an déjà, un groupe de réflexion de dirigeants d'incubateurs et d'accélérateurs québécois s'est formé afin de mieux définir ce véhicule et son rôle distinctif dans l'offre d'aide aux entrepreneurs québécois. Cette démarche a donné naissance au **Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec (La MAIN)**, soit le réseau des accélérateurs et des incubateurs de *startups* du Québec. Ce rassemblement de forces vives, créatrices de richesse économique, a pour premier objectif de donner une voix à ce mouvement en pleine effervescence.

Sommairement, le résultat de ces travaux de réflexion soulève les points suivants :

- l'incubation/accélération a des caractéristiques propres qui doivent être reconnues ;
- leur positionnement dans le parcours d'accompagnement des entrepreneurs est unique ;
- La MAIN
 - est une force mobilisatrice des intérêts d'entreprises québécoises émergentes sur laquelle il peut optimiser et bonifier ses actions pour stimuler l'entrepreneuriat ;

- est une passerelle collaborative entre les pôles universitaires, les grandes entreprises, les investisseurs et d'autres acteurs soutenant les *startups* du Québec ;
- ce « réseau des réseaux » n'est pas une nouvelle structure à mettre en place et respecte les particularités régionales du Québec tout en s'étendant à l'échelle planétaire ;
- cette voix unifiée lance le message clair dans l'écosystème mondial que le Québec est un territoire fertile et une partie prenante active et innovante sur le plan des *startups*.

De manière plus détaillée, le résultat des travaux de réflexion est présenté, ci-dessous, en quatre temps. Le premier temps est une définition des caractéristiques de l'incubation et de l'accélération qui fait consensus. Le second est le positionnement que ces véhicules occupent dans l'écosystème entrepreneurial québécois. Le troisième porte la réflexion sur les opportunités pour le gouvernement actuel de se joindre et contribuer au mouvement. Enfin, le dernier temps soulève des enjeux importants sur lesquels le groupe de réflexion souhaiterait agir.

CARACTÉRISTIQUES DE L'INCUBATION

Le phénomène de l'incubation d'entreprises a un historique de près de 60 ans. À l'origine, c'est un véhicule offert aux petites entreprises naissantes pour louer des espaces locatifs vacants sous un même toit. Ce premier modèle de l'incubation deviendra, dans les années 60 et 70, un outil de reconversion et de revitalisation de zones manufacturières en déclin. Il faut attendre les années 90 pour que les programmes d'incubation soient liés à l'accélération des processus de démarrage d'entreprises. Plus distant d'une préoccupation de développement immobilier, l'objet de l'incubation concerne plutôt le soutien au développement d'entreprises naissantes. C'est le moment où **les institutions académiques s'intéressent au phénomène de l'incubation** comme instrument de transfert technologique et de commercialisation de la recherche scientifique.

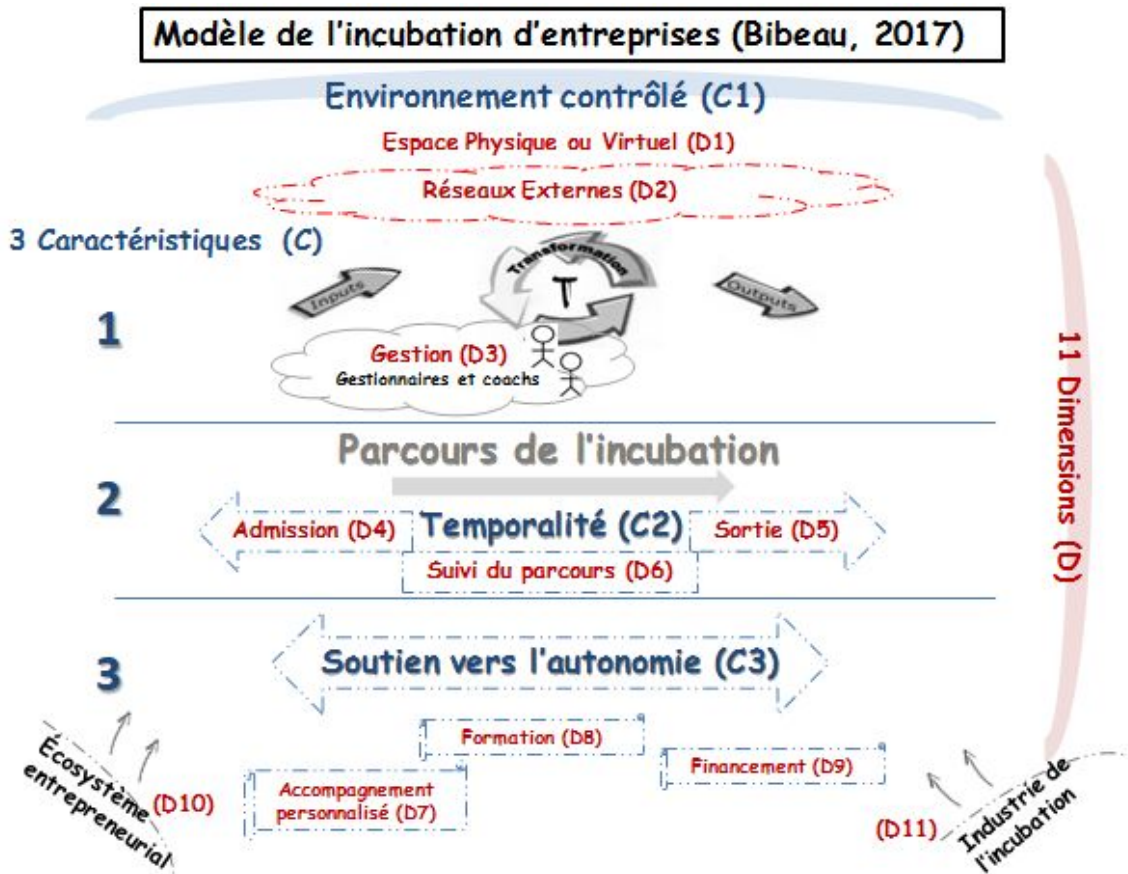
Aujourd'hui, le modèle d'incubation mise sur la force de ses réseaux beaucoup plus que sur la location de pieds carrés. En ce sens, **l'incubateur est un endroit physique ou virtuel qui génère un capital relationnel pour les entreprises naissantes qu'il incube**. Enfin, ce capital est devenu la clé du succès des incubateurs actuels. Par la force de ses réseaux, il est estimé qu'en 2011 les programmes d'incubation en Amérique du Nord ont soutenu plus de 49 000 démarrages d'entreprises et procuré ainsi un emploi à près de 200 000 personnes.

Par conséquent, l'incubation d'aujourd'hui peut se définir suivant trois caractéristiques et neuf dimensions (Bibeau, 2017). La première est **l'environnement contrôlé** qu'elle procure. Un espace physique ou virtuel permet à un réseau externe de joindre les gestionnaires de cet espace au bénéfice des entreprises naissantes. La deuxième est **la temporalité du soutien**. En ce sens, les incubateurs sont uniques dans leur proposition

d'un soutien énoncé par des conditions d'admission, un suivi de la progression et des moments de sortie. L'incubation ne peut pas être éternelle et la progression des entreprises doit être mesurée. Enfin, la dernière caractéristique est le type de soutien procuré. Ce **soutien vers l'autonomie** des entreprises naissantes prend la forme d'accompagnement personnalisé, de formation et, dans certains cas, de financement.

Ainsi, les caractéristiques d'environnement contrôlé, de temporalité du soutien et de soutien vers l'autonomie permettent **de distinguer les incubateurs des autres formes d'accompagnement d'entrepreneurs**. Plus de 93 % des incubateurs sont financés par des fonds publics et le temps moyen d'incubation d'une entreprise est de 33 mois. Par ailleurs, lorsque le temps d'incubation est réduit à quelques mois, que les conditions d'admission sont plus restrictives et que les commanditaires financiers sont surtout privés, le terme « accélérateur » est utilisé dans l'industrie pour désigner ces types de programmes vers une clientèle plus ciblée.

La figure, ci-dessous, propose un modèle à trois caractéristiques (C) et onze dimensions (D) de l'incubation d'entreprises. Ce modèle permet le questionnement sur des aspects spécifiques comprenant le positionnement de ces véhicules d'accompagnement au sein de l'industrie et de l'écosystème.



POSITIONNEMENT DANS L'ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL

Le positionnement des incubateurs d'entreprises dans l'écosystème entrepreneurial est unique. D'abord, parce qu'il a été octroyé par les entrepreneurs eux-mêmes. En ce sens, **c'est de manière organique et sans structure imposée que les entrepreneurs sont venus** échanger, partager, réseauter, se faire défier, se faire former et prospérer dans l'espace d'incubation. Ce phénomène d'adoption et d'appropriation des entrepreneurs d'un espace qu'ils considèrent être « chez eux » est unique et distinctif de tout ce qui a été offert comme forme de soutien structuré à ce jour.

L'unicité vient également du positionnement de l'incubateur dans le parcours de démarrage d'une entreprise. À cet effet, l'incubation vise précisément la phase d'exploration du modèle d'affaires. Ce moment crucial au lancement et à la survie d'une entreprise est distingué d'une deuxième phase d'exécution. **L'exploration est un moment névralgique où l'entrepreneur est appelé à valider sa proposition de valeur distinctive, son marché et consolider ses partenaires.** Ce travail d'accompagnement est laborieux. Il nécessite un coaching intensif. C'est un travail de terrain, *hands on*, que seules des organisations agiles, en réseaux et dirigées par des experts en démarrages peuvent accomplir.

En amont du traditionnel plan d'affaires, l'exploration et la validation d'un modèle d'affaires viable sont devenues la clé pour réduire le risque, souvent onéreux, d'un lancement d'entreprise. Cette distinction dans le moment et la manière d'intervenir est aujourd'hui **pratiquée dans plus de 300 universités américaines et mondiales, dont les plus renommées en entrepreneuriat, et fait l'objet des meilleurs programmes d'incubation et d'accélération.** En ce sens, ce travail distinctif et l'expertise développée sont l'objet premier des incubateurs du Québec.

OPPORTUNITÉS POUR LE QUÉBEC

La présence de ce véhicule d'incubation d'entreprises naissantes au Québec offre des opportunités pour les parties prenantes publiques de l'écosystème. D'abord, il occupe un espace de convergence des entrepreneurs qui cautionnent la pertinence de leur intervention et de leur existence. Les entrepreneurs voient dans l'espace d'incubation une jonction des expertises issues d'universités, de professionnels juridiques, comptables et de mise en marché, de financiers publics et privés et d'autres organismes d'accompagnement. Ces expertises se croisent et s'assemblent autour des entrepreneurs et leur projet d'entreprise. Cette reconnaissance des entrepreneurs **offre ainsi une plateforme aux différentes parties prenantes associées au**

développement économique et à l'innovation qui leur permettent déjà d'optimiser et de bonifier ses interventions. Déjà captifs et attentifs, ces lieux et réseaux d'incubation se veulent des portes tournantes bien ancrées dans chacune des réalités régionales.

Les incubateurs naissent, existent et perdurent par la synergie insufflée de leurs entrepreneurs et c'est de manière organique que ces espaces prennent forme et s'ajustent aux besoins spécifiques de leur région. Les incubateurs sont déjà présents ou en émergence et sont un lieu de convergence qui prend constamment le pouls des besoins des entrepreneurs et, comme organisation en réseau, restent agiles aux changements exigés. Ainsi, **ils se démarquent par leur habilité à mettre en action les réseaux des réseaux et optimiser les forces vives déjà présentes** dans l'écosystème entrepreneurial régional.

En ce sens, c'est depuis plus d'une année déjà que le regroupement de La MAIN est créé pour établir le dialogue et la collaboration entre ses membres et avec les acteurs du milieu. **La MAIN a permis un premier rassemblement d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises** et a établi des passerelles avec les grandes entreprises, les investisseurs, les pôles universitaires et d'autres acteurs soutenant les *startups* du Québec.

À cet effet, **plusieurs collaborations sont déjà en place entre des incubateurs** pour bonifier les programmes d'accompagnement et le partage des réseaux. Ces collaborations actives procurent l'utilisation optimale de ressources compétentes et adaptées au parcours de l'entrepreneur en période d'incubation. Aussi, elles provoquent la fluidité des réseaux multiples entre les incubateurs, et ce, au grand bénéfice des entrepreneurs. À titre d'exemple :

- District 3 de l'Université Concordia de Montréal, InnoCité MTL, Centech de l'ÉTS de Montréal et FounderFuel ont organisé et réalisé conjointement une méga journée démo en juin 2016 devant plus de 800 personnes, audience composée d'investisseurs, de clients potentiels et des membres de l'écosystème *startup* montréalais
- *HackingHealth*, CTS-Santé et Espace-inc de Sherbrooke accompagnent le financement d'une *startup* du secteur de l'imagerie médicale issue de l'Université de Sherbrooke
- Esplanade de Montréal et Espace-inc de Sherbrooke collaborent au développement du parcours d'accompagnement pour entrepreneurs sociaux et la mise en place d'une cohorte en santé communautaire. Cette initiative est lancée dans un contexte d'une collaboration pancanadienne avec les incubateurs CSI de Toronto et Radius de Vancouver
- Founder Fuel de Montréal collabore avec InnoCité MTL afin d'offrir du contenu de formation aux entreprises participantes à InnoCité MTL. FounderFuel a également tenu conjointement leur journée démo en décembre 2015 ;

- LE CAMP (Québec), iC MTL et Digihub (Shawinigan) ont amorcé des discussions afin de collaborer au développement d'une plateforme provinciale visant à optimiser le soutien aux entrepreneurs du secteur des industries culturelles et créatives (ICC). iC MTL est déjà le partenaire historique des Collège Dawson et Cégep du Vieux-Montréal en lancement d'entreprise du secteur des ICC, qui est, d'ores et déjà, très demandé auprès des partenaires du réseau collégial.

Enfin, La MAIN travaille à promouvoir une meilleure adéquation de l'ensemble des offres en incubation et en accélération au Québec. En assurant une plus grande cohérence et un partage plus systématique des ressources et des expertises plus spécifiques au démarrage d'entreprises, La Main contribue à la création de nouvelles entreprises, facilite l'accès au financement et assure une qualité des projets afin d'atteindre un taux de survie plus élevé des entreprises.

De cette concertation des efforts, l'écosystème entrepreneurial québécois devient plus attractif. En fait, ce **mouvement, initié par La Main, place ce regroupement dans une position de choix comme force mobilisatrice des intérêts d'entreprises québécoises émergentes**. Cette mobilisation des forces vives permet ainsi l'optimisation des ressources et compétences auprès des autres acteurs économiques, institutionnels et gouvernementaux, ici, comme à l'étranger. Le gouvernement québécois devient donc un acteur essentiel à ce mouvement.

De plus, l'accès aux réseaux devient aussi une autre opportunité que ces lieux de convergence offrent au gouvernement actuel. **Ces réseaux sont dans le monde entier**. Ils sont formés et maintenus par l'accès à des organisations internationales et nationales comme la *National Business Incubation Association* (NBIA) et la *Canadian Acceleration and Business Incubation* (CABI). C'est depuis plus de 30 ans que les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises partagent leurs meilleures pratiques et se donnent un accès mutuel à leurs experts. Ce sont quelque 2500 membres dans plus de 60 pays qui s'offrent ces accès. **Les incubateurs québécois sont nés et opèrent dans cette culture d'organisations en réseaux internationaux**.

De ce fait, l'écosystème entrepreneurial de Silicon Valley, de Boston, de St-Louis, de Montpellier, de Lyon, de Toronto, de Singapour, de Londres, de Tel-Aviv et de São Paulo, entre autres, font partie des réseaux des incubateurs québécois. **Ce capital relationnel riche est un actif à grande valeur ajoutée pour les entreprises incubées**. Sur le plan de l'exportation des technologies et de l'accès à des marchés émergents, cette opportunité procurée par les incubateurs est indéniable.

Enfin, l'union des forces incubatrices québécoises est l'opportunité d'offrir une voix auprès de ces organismes et des réseaux qu'ils supportent. **En reconnaissant les incubateurs et accélérateurs du Québec et en les supportant, le gouvernement québécois lance le message clair dans l'écosystème mondial** que le Québec est une partie prenante active et innovante dans la cartographie de l'entrepreneuriat mondial. Ce faisant, le Québec promeut son territoire comme un lieu favorable et

stimulant pour les entrepreneurs et, par la même occasion, renforce la place et la reconnaissance de ses entreprises québécoises à l'échelle internationale.

ENJEUX

Les enjeux relevés sont en lien avec ce qui vient d'être énoncé ci-dessus. À cet effet, l'incubation d'entreprise **n'est pas une mode et ses assises sont édifiées sur plus de six décennies d'histoire et un réseau actif de plusieurs milliers de personnes affairées à l'optimisation des pratiques**. De plus, l'incubation a ses propres caractéristiques d'environnement contrôlé, de temporalité mesurée du soutien et de soutien vers l'autonomie. Des moyens mis en œuvre, les incubateurs se distinguent par leur intervention à un moment fragile et crucial dans le parcours entrepreneurial. En ce sens, les efforts sont mis sur l'exploration et la validation du modèle d'affaires et ceci a pour effet de réduire les risques au démarrage et de provoquer une réflexion avant que des sommes importantes d'argents et de temps soient investies.

Par ailleurs, l'incubateur est une organisation en réseau et ses frontières, comme ses collaborateurs, deviennent donc ouvertes sur le monde entier. Cette vitrine sur la place mondiale est un actif important à maintenir et à développer.

À la lumière de ces constats et de ces opportunités, **des enjeux se dressent afin d'assurer un soutien vers la consolidation des organisations incubatrices en place**, de multiplier ce modèle d'accompagnement auprès d'autres régions du Québec et de pérenniser l'espace occupé dans l'écosystème entrepreneurial québécois. À court terme, quatre enjeux sont mis de l'avant.

1. Légitimer le rôle des incubateurs/accélérateurs québécois

Les incubateurs et accélérateurs souhaitent obtenir une reconnaissance publique en proposant l'adoption d'une définition de ce que constitue l'incubation. Cela permettrait de distinguer les acteurs actuels et d'énoncer certains paramètres de qualité des intervenants et des programmes d'accompagnement proposés. Cette affirmation lancerait un message clair que ces forces vives existent et sont pertinentes dans l'écosystème entrepreneurial des régions.

2. Inciter le Québec inc. et les grandes entreprises à collaborer avec les incubateurs

À ce jour, plusieurs grands joueurs privés et institutionnels s'impliquent déjà activement au sein des incubateurs de La Main et participent à leur développement. Par exemple : Vidéotron, Desjardins Capital régional, Pages Jaunes, Deloitte, RCGT, Lavery, BCF, PwC, iA Groupe financier et ROBIC. Ces collaborations prennent plusieurs formes et favorisent l'introduction des entrepreneurs à des réseaux stratégiques à leur développement et leur succès. C'est le cas, notamment, lorsque

- la compagnie d'assurance iA Groupe financier ouvre ses portes et ses liens avec l'incubateur/accélérateur LE CAMP de Québec ;
- l'entreprise en démarrage POTLOC signe un partenariat majeur avec le Mouvement Desjardins, partenaire d'InnoCité MTL, afin d'offrir ses produits et solutions auprès de tout le réseau de membres, clients et collaborateurs ;
- Pages Jaunes accompagne l'entreprise en démarrage Local Logic tout au long de son programme d'incubation, lui fournit des bureaux et utilise sa solution web.

Ce ne sont là que quelques exemples et ils doivent en inspirer d'autres. Or, de nombreux financiers et intervenants actuels de l'écosystème entrepreneurial québécois semblent avoir du mal à saisir le rôle des incubateurs et comment ils peuvent joindre leurs efforts et leurs expertises au bénéfice des entreprises naissantes.

Il faut trouver les moyens pour favoriser cet échange par la mise en place d'incitatifs à des collaborations. Ces incitatifs peuvent prendre plusieurs formes qui sauront valoriser les entrepreneurs qui passent par la voie de programmes d'incubation et d'accélération. Une reconnaissance de valeur ajoutée et de qualité de la formation et de l'accompagnement pourrait, par exemple, paver la voie des entreprises à la recherche de soutien auprès d'organismes du Québec inc.

Dans le même sens, les collaborations entre les grandes entreprises québécoises et les entreprises incubées sont trop peu nombreuses. Pourtant, ces grandes entreprises sont tout à fait désignées comme *early adopters* de produits et services proposés par les entreprises naissantes. Cette pratique est coutume dans les écosystèmes entrepreneuriaux les plus performants. Différentes stratégies doivent être valorisées pour inciter les grandes entreprises à participer au développement de technologies ou d'autres produits et services innovateurs en offrant une première expérience client. De cela, un processus de codéveloppement s'ensuit vers l'identification d'un produit ou d'un service distinctif qui répond à un besoin du marché.

3. Inciter les fonds d'investissement à multiplier les collaborations

D'importants fonds d'investissement sont partenaires d'incubateurs/accélérateurs. Ces derniers jouent un rôle essentiel de triage et de sélection des meilleures opportunités d'affaires à servir aux fonds d'investissement en capital de risque. Ainsi, les « gradués » des programmes deviennent des entreprises prisées par les fonds

québécois. C'est le cas, entre autres, de Real Ventures, Desjardins Capital régional, Anges Québec, Fonds Innovexport, 500 Startups Montréal, ainsi que plusieurs anges investisseurs indépendants.

En ce sens, Real Ventures a investi auprès de compagnies sélectionnées à la suite de leur participation dans InnocitéMTL, D3 Concordia, X1 McGill et Centech. De plus, Real Ventures est à mettre en place un fonds de préamorçage afin d'investir encore davantage dans ce créneau et via ce « réseau des réseaux » d'incubateurs/accélérateurs du Québec.

Innovexport est un autre exemple de fonds de capital de risque qui investit auprès d'entreprises innovantes accompagnées par un incubateur/accélérateur reconnu. Cette association permet l'accès à des dossiers d'entreprises plus qualifiés. Aussi, elle augmente les chances de réussite des projets par l'accompagnement intensif post-investissement que procure l'incubation. À cet effet, Innovexport a même installé ses bureaux dans les locaux du CAMP à Québec procurant ainsi aux entrepreneurs, un accès au financement, à l'expertise et aux réseaux.

Ces liens de proximité entre les fonds de capitaux de risques et les incubateurs/accélérateurs doivent être multipliés.

4. Pérenniser les incubateurs/accélérateurs québécois

Ce mouvement des incubateurs et accélérateurs québécois représente maintenant une force motrice autonome, neutre et indépendante dans l'écosystème entrepreneurial québécois. Or, si certains dirigeants de ces organismes ont décidé de s'unir, c'est pour former une voix plus forte auprès du gouvernement. La récente fermeture des Centres locaux d'emplois (CLD) et la redéfinition du rôle des agents de développement économique ont changé la configuration des parties prenantes à l'accompagnement d'entreprises naissantes. Les incubateurs sont au cœur de cette reconfiguration. Les entrepreneurs naissants et d'expérience d'un peu partout au Québec en ont décidé ainsi.

Par conséquent, les incubateurs et accélérateurs ont besoin de soutien financier.

D'abord, pour leur donner les moyens de répondre à une demande grandissante. Cette demande exige une meilleure consolidation des réseaux offerts et un accès plus étendu à des experts et ressources pertinentes à l'ouverture de nouveaux marchés. Pour offrir cela, les incubateurs/accélérateurs québécois doivent avoir les moyens de pouvoir mettre en action leurs réseaux et les communautés locales qui convergent chez eux. Par conséquent, des ressources financières sont nécessaires pour ajouter au capital humain en place et augmenter les infrastructures accueillantes. Ce soutien viendra consolider l'offre actuelle et surtout, permettre un réel partage des ressources en réseau de tous les incubateurs/accélérateurs québécois.

Le moment est maintenant pour que ces forces vives et le gouvernement s'unissent autour des entrepreneurs, véritable moteur de prospérité de la société québécoise.

* * *